

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA – UNIR  
CÂMPUS PROFESSOR FRANCISCO GONÇALVES QUILES  
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**ELY RODRIGUES FERREIRA**

**GESTÃO DA DIVERSIDADE EM ORGANIZAÇÕES  
CONTEMPORÂNEAS**

**Cacoal – RO  
2016**

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA – UNIR  
CÂMPUS PROFESSOR FRANCISCO GONÇALVES QUILES  
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**ELY RODRIGUES FERREIRA**

**GESTÃO DA DIVERSIDADE EM ORGANIZAÇÕES  
CONTEMPORÂNEAS**

Artigo Científico apresentado à Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR – *Câmpus* Professor Francisco Gonçalves Quiles como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis sob a orientação da Prof.<sup>a</sup>Ms.Andréia Duarte Aleixo.

**Cacoal – RO  
2016**

F383g      Ferreira, Ely Rodrigues.  
Gestão da diversidade em organizações contemporâneas /  
Ely Rodrigues Ferreira – Cacoal/RO: UNIR, 2016.  
28 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação).  
Universidade Federal de Rondônia – Campus de Cacoal.  
Orientadora: Prof.<sup>a</sup> M.<sup>a</sup> Andréia Duarte Aleixo.

1. Organizações. 2. Gestão da diversidade. 3. Inclusão  
social. 4. Vantagem competitiva I. Aleixo, Andréia Duarte. II.  
Universidade Federal de Rondônia – UNIR. III. Título.  
CDU – 658.3

Catálogo na publicação: Naiara Raissa Passos – CRB11/891

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA – UNIR**  
**CÂMPUS PROFESSOR FRANCISCO GONÇALVES QUILES**  
**DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

O Artigo Científico - TCC –intitulado “Gestão da diversidade em organizações contemporâneas”, elaborado pelo acadêmico Ely Rodrigues Ferreira, foi avaliado pela banca examinadora em \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de 2016, tendo sido \_\_\_\_\_.

---

Prof.<sup>a</sup> Ms. Andréia Duarte Aleixo

Presidente

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Suzenir Aguiar da Silva Sato

Membro

---

Prof.<sup>a</sup> Ms. Simone Maria Gonçalves de Oliveira Ulian

Membro

**Cacoal– RO**  
**2016**

Dedico à minha mãe, minha amável mãe.  
Que me amou antes mesmo de me conhecer;  
Que me ensinou os primeiros passos;  
Que me mostrou o caminho certo a seguir;  
Que me ensinou valores éticos, morais e  
principalmente cristãos;  
Que sempre me apoiou e me corrigiu nos  
momentos certos;  
Que juntamente com meu pai se sacrificaram  
pelo meu futuro;  
Que me ensinou que a realização profissional  
se alcança através de uma escada chamada  
educação;  
Que me ajudou a subir muitos degraus dessa  
escada.  
Obrigado mãe, Te Amo.

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço ao criador e grandioso Deus, pois sem ele não haveria o ontem, o hoje e o amanhã e principalmente não haveria esperança de uma vida eterna.

Depois às duas mulheres da minha vida, minhas âncoras.

Mulheres sábias, valorosas, inteligentes, fortes e amorosas, determinadas e possuidoras de uma grandiosa fé, esposas e mães excepcionais.

Mãe, minha amável mãe, hoje eu estou subindo mais um degrau daquela escada, mas chegar a esse degrau só foi possível, pois a Senhora como mãe e professora me ajudou a subir os anteriores.

A minha Esposa, minha excepcional esposa, meu amor, a responsável por proporcionar um dos momentos mais feliz da minha vida, como o nascimento do nosso filho. Sempre esteve ao meu lado, incentivando e apoiando. E por algum momento quando eu desanimava, ela sempre “puxava minha orelha” para eu estudar. Mas, assim como minha mãe, ela deixou um exemplo de dedicação e perseverança nos estudos. Obrigado meu amor, por me acompanhar nessa caminhada acadêmica.

À minha orientadora Prof<sup>a</sup> Ms. Andreia, que de maneira atenciosa, paciente e compreensível, me deu toda a orientação necessária para o desenvolvimento desse estudo. Agradeço a oportunidade que me concedeu em tê-la como orientadora, as orientações conferidas ao longo desse trabalho, enfim agradeço por tudo, sem ela esse estudo estaria prejudicado.

Em nome da Prof<sup>a</sup> Dra. Suzenir estendo os agradecimentos a todos os demais professores que de maneira extremamente profissional e dedicada contribuíram para minha formação.

Aos meus comandantes, agradeço a compreensão por alguns atrasos, pelo incentivo através de liberações e autorizações para permuta de serviço, especialmente aos 1º Tenentes Baumann e Antônio.

Aos amigos e irmãos de farda do pelotão de trânsito do 4º batalhão de polícia militar que sempre pude contar com todos, sem exceções.

Aos amigos e grandes parceiros de sala de aula que sempre permanecemos unidos e ajudando uns aos outros, desse modo tenho certeza de que mesmo que a distancia nos separem, todos seremos lembrados por esses bons momentos juntos.

Aos gestores das organizações entrevistadas por terem colaborado com a pesquisa, tornando este trabalho possível.

Finalmente, declaro minha gratidão a todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

## GESTÃO DA DIVERSIDADE EM ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS

Ely Rodrigues Ferreira<sup>1</sup>

### RESUMO

As organizações contemporâneas estão inseridas em um ambiente altamente competitivo e diversificado, desse modo a sociedade passou a demandar políticas direcionadas para a inclusão social e o combate ao preconceito por meio da gestão da diversidade, dada a importância da diversidade tanto para a sociedade quanto para as organizações. Neste sentido, a pesquisa teve como objetivo analisar como os gestores lidam com a diversidade e o preconceito, nas relações sociais e organizacionais, em prol de um ambiente competitivo e harmonioso. Trata-se de um estudo exploratório-descritivo com abordagem qualitativa, utilizando-se a pesquisa bibliográfica e de campo. Como técnica de pesquisa utilizou-se o roteiro semiestruturado em entrevistas os gestores de 06 (seis) das principais lojas do setor varejista do município de Cacoal/RO, tais como: supermercadistas, lojas de materiais de construção, vestuário e concessionárias. A pesquisa foi realizada no período de 23 de abril a 14 de maio de 2016. Os resultados da análise apontaram que a forma como gestores lidam com a diversidade e o preconceito, nas relações sociais e organizacionais no município de Cacoal/RO, ainda é totalmente incipiente. Uma vez que, os gestores se posicionam em relação à diversidade dentro da empresa como algo desnecessário para o desenvolvimento da organização. No entanto, ficou evidenciado que as empresas estão promovendo a diversidade, apesar de que muito superficialmente, desse modo apresentando em seu quadro de funcionários pessoas com deficiências quase imperceptíveis e baixa representatividade ou ausência de indivíduos pertencentes aos grupos tipos como minoritários, dessa maneira a gestão da diversidade nessas organizações pouco contribui com a empregabilidade de indivíduos diversos.

**Palavras-Chave:** Organizações, gestão da diversidade, inclusão social e vantagem competitiva.

### 1 INTRODUÇÃO

A diversidade se estabelece dentro das organizações como um acontecimento global, o qual desafia modelos de gestão que tradicionalmente valorizavam uma cultura organizacional semelhante. Contudo, o aumento e mobilização geográfica das organizações, o qual explica em partes este aumento da heterogeneidade demográfica dentro das

---

<sup>1</sup> Acadêmico concluinte do curso de Ciências Contábeis da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR) Câmpus Professor Francisco Gonçalves Quiles em Cacoal, sob a orientação da Prof.<sup>a</sup> Ms. Andréia Duarte Aleixo.

organizações, passou-se a exigir mais flexibilidade para lidar com as diferenças existentes nas organizações (PEREIRA; HANASHIRO, 2010).

Para Medeiros *et al.* (2014), as organizações estão inseridas em um ambiente altamente competitivo e, na busca por seus objetivos e metas, se depararam com uma sociedade diversificada e, conseqüentemente, com o aumento da diversidade na força de trabalho que é dada por aspectos, dentre outros de: gênero, etnia, raça, religião, deficiência, idade e orientação sexual. Paralelo a essa diversificação populacional, os indivíduos pertencentes aos grupos tidos como minoritários têm sido alvos de preconceito e discriminação.

Neste contexto, as organizações passaram a ser pressionadas a implantarem políticas sobre a gestão da diversidade, que trate do todo. Contudo, a eficácia destas políticas dentro das organizações aprimora a troca de informações sobre experiências, valores e atitudes, estimulando a criatividade, a flexibilidade, a inovação e a mudança, além da inclusão no mercado de trabalho e não discriminação dos indivíduos pertencentes a grupos sub-representados.

Meyrs (2003) acrescenta, ainda, que a valorização da diversidade representa, para as organizações, uma estratégia empresarial na busca por um aumento da vantagem competitiva através de um ambiente inovador e criativo. E que a promoção da diversidade, na prática, por meio da gestão, mostra-se uma tarefa extremamente complexa, pois as organizações brasileiras então inseridas em um ambiente onde o preconceito e a discriminação contra grupos minoritários predominam desde a colonização, no entanto, além de não serem reconhecidos pela sociedade, tem sua existência negada (SAJI, 2005).

Nesse contexto, o presente estudo apresentou a seguinte questão de pesquisa: Como os gestores vêm enfrentando a diversidade dentro das organizações contemporâneas?

Assim, o objetivo do presente artigo consistiu em analisar como os gestores lidam com a diversidade e o preconceito, nas relações sociais e organizacionais, em prol de um ambiente competitivo e harmonioso.

Esta pesquisa se faz relevante, pois está direcionada para a construção científica e para ampliar a visão da comunidade acadêmica acerca das temáticas que envolvem a gestão da diversidade e o preconceito, nas relações sociais e organizacionais.

O presente estudo também contribuiu com pesquisas já existentes para que desperte nas empresas a promoção da gestão da diversidade por meio de programas e ações mais desafiadoras e que possam servir de base para reflexão sobre os cenários organizacionais.

A metodologia utilizada nessa pesquisa fora um estudo exploratório-descritivo,



utilizando-se a pesquisa bibliográfica e de campo, com abordagem qualitativa. Como técnica de pesquisa utilizou-se o roteiro semiestruturado em entrevistas aos gestores de 06 (seis) das principais lojas do setor varejista do município de Cacoal/RO, tais como: supermercadistas, lojas de materiais de construção, vestuário e concessionárias. A pesquisa foi realizada no período de 23 de abril a 14 de maio de 2016.

A pesquisa evidenciou que as empresas pesquisadas lidam com a diversidade de forma muito superficial e totalmente iniciantes, e acreditam que ela seja desnecessária para o desenvolvimento da organização, tornando a diversidade com uma ferramenta que pouco contribui para a empregabilidade dos indivíduos.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Na fundamentação teórica serão apresentados os conceitos que serviram para embasar o desenvolvimento deste estudo, o qual se compõe das seguintes temáticas: Organização e Gestão; As organizações e a diversidade; Tipos de diversidade nas organizações contemporâneas; e, As organizações e práticas da empregabilidade da diversidade como forma de obter vantagem competitiva.

### **2.1 ORGANIZAÇÕES E GESTÃO**

Para Lacombe (2009), Maximiano (2012) e Hall (2004) as organizações são consideradas como um conjunto de pessoas, informações, conhecimento, espaço, tempo, dinheiro, instalações que estão inseridas em um ambiente delimitado por pressões internas e externas, no qual exige hierarquia, comunicação e coordenação dos elementos envolvidos nesse conjunto para que se alcancem os objetivos em comum e as metas almejadas pelos membros dessa organização, satisfazendo, assim, suas necessidades.

No mundo contemporâneo as organizações são peças fundamentais para a sociedade, pois, é através delas que, diretamente ou indiretamente, são executadas a maioria das atividades desenvolvidas na sociedade (LACOMBE, 2009). Muitos não se dão conta da influência que as organizações têm para o desenvolvimento da sociedade; imaginem uma sociedade sem hospitais, empresas, creches, escolas, famílias, corporações militares, governo, professores, garis, entre outras, ou seja, sem as organizações o caos se instala na sociedade (MAXIMIANO, 2012).

Segundo Maximiano (2011) é imprescindível para as organizações, que almejam alcançar seus objetivos, a agregação e coordenação, através dos administradores ou gestores, de um conjunto de tarefas especializadas, denominadas funções organizacionais, sendo as mais importantes:

- a) **Produção ou operação:** tem a função de transformar e processar matérias-primas e pessoas para fornecer produtos ou serviços;
- b) **Marketing:** tem a missão de estabelecer uma relação da organização com seu ambiente externo, através de um rol de atividades, dentre elas: pesquisa desenvolvimento de produtos, preço, promoção e etc;
- c) **Pesquisa e Desenvolvimento:** tem o intuito de inovar, transformando informações e ideias em produtos e serviços, introduzindo novas tecnologias no aprimoramento da produção e maximizando o lucro;
- d) **Finanças:** é o setor financeiro da organização onde se regula a utilização dos recursos financeiros de forma eficaz;
- e) **Recursos Humanos:** esta é a função que daremos mais ênfase no desenvolvimento deste projeto, pois ela está ligada à gestão de pessoas e objetiva atrair, selecionar e manter as pessoas de interesse da organização.

Nesse contexto, nota-se que a organização necessariamente para execução de suas funções organizacionais precisa realizar ações e tomar decisões, ou seja, precisa de uma gestão que planeja, organiza, lidera, executa e controla fazendo com que a organização se torne eficaz. (MAXIMIANO, 2011; BATEMAN; SNELL, 2006).

Vale ainda ressaltar, que as organizações estão englobando, em seu planejamento estratégico, a preocupação com o desempenho de seus funcionários dentro das organizações. Lawler (1997) aprecia que a motivação é um fator crítico em qualquer planejamento organizacional. No entanto, é importante ressaltar que o papel da administração não é motivar as pessoas que trabalham na organização, e sim proporcionar um ambiente inovador e motivador, que o indivíduo possa se sentir acolhido e satisfeito.

Contudo, a busca por esse ambiente favorável para o autodesenvolvimento das pessoas, demanda, por parte da empresa, um planejamento estratégico que desenvolva práticas empresariais socialmente responsáveis, principalmente por meio da promoção e valorização da diversidade (INSTITUTO ETHOS, 2000).

## 2.2 AS ORGANIZAÇÕES E A DIVERSIDADE

As pessoas são consideradas de suma importância para a formação e desenvolvimento de uma organização, sem elas não haveria organização, nem sua necessidade. Assim, as organizações necessitam desenvolver práticas organizacionais socialmente responsáveis, que requerem a compreensão do que acontece nas organizações, incluindo o comportamento do indivíduo e a interação com o ambiente externo (MAXIMIANO, 2012).

Para (MCSHANE, 2013) as organizações mais eficientes, portanto, antecipam-se e se adaptam para se manterem fortes neste ambiente competitivo, o qual muda constantemente. Assim, tais mudanças exigem que os gestores e todos os funcionários se ajustem às novas realidades, dentre elas, destaca-se três das principais mudanças com as quais as organizações se defrontam:

- a) **Globalização** – refere-se à integração econômica, social e cultural entre organizações e pessoas em todo o mundo, fundamentalmente pelos grandes avanços nas áreas de tecnologia da informação e sistemas de transportes.
- b) **Aumento da diversidade da força de trabalho** – a globalização foi responsável pelo aumento considerável na complexidade do ambiente de trabalho, por meio da diversidade que devido à agregação de conhecimentos diversos tornou-se de suma importância para as organizações.
- c) **Novas relações de emprego** – com o advento da globalização e o aumento da diversidade da força de trabalho, acrescido o desenvolvimento de novas tecnologias da informação, surgiu no ambiente de trabalho a necessidade de um equilíbrio na relação profissional/ social ou familiar e o trabalho virtual.

Assim, um dos desafios enfrentados pelas organizações contemporâneas, o aumento da diversidade da força de trabalho, vem se destacando devida sua importância, principalmente na área social. Entretanto, Medeiros *et al.* (2014) define a diversidade como a multiplicidade de identidades que compõem uma organização ou um grupo de indivíduos.

Já Baldwin; Bommer; Rubin (2015) acrescentam que essas multiplicidades de identidades encontradas dentro das organizações podem ser divididas em:

- a) **Diversidade superficial** - refere-se às diferenças evidentemente visíveis em geral por meio de uma apreciação rápida das características físicas, que inclui, entre outras, diferenças de gênero, idade, raça, nacionalidade ou etnia e capacidade física.
- b) **Diversidade profunda** - refere-se às diferenças que conseguimos visualizar através das ações das pessoas que refletem diferenças nas atitudes, convicções, habilidades, conhecimento, personalidades e valores.

Para Milkovich; Boudreau (2006) uma organização com contingente de pessoal diversificado agrega criatividade, inovação e maior produtividade, por meio de um ambiente com uma base de conhecimento ampla e rica; conseqüentemente a organização obtém uma maior vantagem competitiva.

Contudo, Feitosa *et al.* (2015) ressalta que em um ambiente organizacional diversificado também surgem desafios que dificultam o desenvolvimento da organização, como ideias contrárias e vivências múltiplas, comportamento de rejeição do ambiente diverso, principalmente com atitudes negativas ou de preconceitos em relação aos diferentes.

Por outro lado, Saraiva e Irigary (2009) afirmam que se não praticada a gestão da diversidade de forma efetiva dentro das organizações, pode haver a diminuição da integração e dos contatos sociais, amortecimento dos laços de lealdade com os colegas de trabalho e com a organização, bem como agravar conflitos e problemas de comunicação, pois, para os funcionários, conviver com indivíduos de identidades distintas pode ser insuportável, daí a necessidade proclamada de haver o gerenciamento da diversidade no ambiente organizacional.

E, diante desse paradoxo, torna-se imprescindível a maximização das vantagens e a minimização das desvantagens, por meio do gerenciamento da diversidade no ambiente das organizações contemporâneas. Para Saji (2005) a promoção da diversidade, na prática, por meio da gestão, mostra-se uma tarefa extremamente complexa, pois as organizações brasileiras então inseridas em um ambiente onde o preconceito e a discriminação contra grupos minoritários predominam desde a colonização, no entanto, além de não serem reconhecidos pela sociedade, tem sua existência negada.

Já, Pereira; Hanashiro (2010) argumenta que o gerenciamento da diversidade vai além da busca pela igualdade de oportunidade, sendo fundamental a promoção do alinhamento dos interesses dos indivíduos com os das organizações, é permitir que o potencial existente entre os diversos colaboradores contribua com a organização.

Conceição; Ribeiro; Novaes (2015) acrescentam, ainda, que o gerenciamento da diversidade exige o combate de toda forma de preconceito, por meio da mudança cultural, comportamental, hábitos e rotinas. E que as práticas adotadas na gestão de diversidade devem ser baseadas na ética e considerando as necessidades dos indivíduos. Desse modo, apesar das desvantagens apresentadas pela diversidade no ambiente de trabalho, as organizações precisam fundamentalmente priorizá-las. (MCSHANE; GLINOW, 2014)

## 2.3 TIPOS DE DIVERSIDADES NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS

A diversidade da força de trabalho vem se destacando dentro das organizações e tornou-se um assunto de suma importância para o contexto das organizações contemporâneas. Segundo Pereira; Hanashiro (2010), a sociedade está mais heterogênea, e isso não é um episódio isolado, mas sim um acontecimento global e inexorável. Agora os reflexos desses fenômenos manifestam-se dentro das organizações, uma vez que elas são formadas pelas pessoas que fazem parte da sociedade de modo geral.

Diante deste contexto, Mcshane; Glinow (2014) ressaltam que as organizações se deparam com vários tipos de características individuais, conforme a figura 1.

<b>Idade</b>	A idade tem se tornado um importante tipo de diversidade na relação com ao desempenho funcional; há consenso que o desempenho funcional tem crescimento inversamente proporcional à idade, dados demonstram que a mão-de-obra está envelhecendo, as regras para aposentadoria estão mudando. Entretanto, a diversidade na composição etária do quadro de funcionários de uma organização, principalmente de idosos, poderá proporcionar soluções criativas na ocupação de funções específicas dentro da organização, além da forte repercussão social.
<b>Gênero</b>	A diversidade de gênero vem sendo debatida há mais de um século e está associada às comparações, discriminação ou preconceito, desvalorização que ocorre entre homens e mulheres, tanto no âmbito organizacional quanto no ambiente social. Apesar do longo tempo de debate e de ações afirmativas, a igualdade de gênero ainda não se concretizou e as mulheres, principalmente, continuam enfrentando a discriminação e desvalorização profissional. Contudo, a mulher cada vez mais esta adquirindo espaço no mercado de trabalho.
<b>Etnia e Raça</b>	As organizações podem se deparar com conflitos internos, sendo os mais alarmantes o preconceito contra negros, principalmente, ea discriminação quanto à região e país de origem. Assim, as organizações devem adotar políticas de não discriminação e combate à desigualdade racial, através de ações afirmativas que eliminem as diferenças sociais e valorizem as étnicas, raciais e culturais.
<b>Pessoas com Deficiência (PcD)</b>	Apesar das várias normas outorgarem direitos sociais e trabalhistas das pessoas com deficiência, como igualdade e a não discriminação, a inclusão das PcD no mercado de trabalho ainda é uma necessidade de muitos, pois mais da metade, 53%, das pessoas com deficiência e idade ativa, 10 anos ou mais, não era economicamente ativa ou estava desempregada. As PcD encontram diversas barreiras nessa caminhada rumo ao mercado de trabalho, tais como exclusões, preconceito, baixa escolaridade e qualificação.
<b>Orientação Sexual</b>	Embora exista o debate sobre o tema 'orientação sexual', o grupo formado por Lésbicas, gays, bissexuais, travestis, transexuais e transgêneros (LGBTTT) tem sido alvo de uma enorme falta de tolerância e aceitação por parte da sociedade, que se manifesta através da homofobia. No ambiente de trabalho o grupo LGBTTT é o que mais sofre discriminação e preconceito devido à homofobia e a heterossexismo. E essas barreiras faz com que a maioria dos indivíduos pertencentes a esse grupo sejam obrigados a ocultarem sua identidade sexual com receio de serem prejudicadas, terem dificuldade no acesso aos seus direitos.

Figura 1: Tipos de características individuais

Fonte: (FELLOWS; SIQUEIRA, 2006); (IBGE, 2010); (INSTITUTO ETHOS, 2000); (MEDEIROS *et al*, 2014).

De modo geral, gerir pessoas não é tarefa fácil, pois leva o desafio de ponderar sobre as diferentes singularidades do ser humano, com vistas ao alcance dos objetivos organizacionais. Contudo, quando se trata de exercer a gestão sob o contexto da diversidade, o desafio torna-se muito maior. Pois, por meio do gerenciamento efetivo da diversidade humana, as empresas poderão alcançar bons resultados, agregando valor às pessoas, à organização e à sociedade (GONÇALVES; DIEH, 2013).

Gonçalves; Dieh, (2013) ressaltam ainda, que se torna necessário reconhecer, respeitar e valorizar as muitas diferenças entre as pessoas, assim como analisar o impacto que a diversidade pode causar nas organizações. É importante, também, o gerenciar dessa diversidade procurando reduzir possíveis impactos negativos que podem surgir na empresa a partir dessa heterogeneidade.

Desse modo existem muitos caminhos e prioridades para que uma organização coloque em prática suas políticas e ações visando enfrentar os desafios do ambiente contemporâneo, desse modo à promoção da diversidade, dependendo do ambiente onde a organização está inserida, se apresenta com características distintas e específicas, como, dentre outras, o forte preconceito contra negros, discriminação por etnia ou orientação sexual, ficando a critério de cada organização determinar os diferentes aspectos particulares do ambiente para, assim, direcionar o foco de suas políticas e práticas de gestão da diversidade. (INSTITUTO ETHOS, 2000; ALIGLEI, ALIGLEI, KRUGLIANSKAS, 2009).

## 2.4 AS ORGANIZAÇÕES E PRÁTICA DA EMPREGABILIDADE DA DIVERSIDADE COMO FORMA DE OBTER VANTAGEM COMPETITIVA

A gestão da diversidade nas organizações contemporâneas se tornou uma ferramenta de grande importância para a sociedade. Contudo, nas organizações, a gestão da diversidade tem se tornado primordial, pois conforme Meyrs (2003) além de agregar valor na responsabilidade social, a diversidade se apresenta como uma estratégia empresarial fundamental, diante do cenário econômico contemporâneo, altamente competitivo.

Por possuir um significado abrangente, a diversidade é uma meta a ser buscada e praticada por uma coletividade de cidadãos, instituições, governos e comunidades, como uma responsabilidade social compartilhada. E as empresas, como participantes desse procedimento, devem assumir uma postura com características específicas que envolvam a valorização da diversidade, relacionadas aos papéis que desempenham na vida das coletividades (INSTITUTO ETHOS, 2000).

Nesse contexto a Revista DiversityInc listou as 50 melhores empresas do mundo no quesito gestão da diversidade e inclusão do ano de 2015. Entretanto a figura 2 demonstra 4 (quatro) exemplos de empresas que apresentam algumas políticas e ações desenvolvidas no *ranking*.

<b>Novartis Pharmaceuticals Corporation (NPC)</b>	A NPC adota a política de contratar e reter as pessoas mais qualificadas independentemente da raça do indivíduo, religião, nacionalidade, gênero (incluindo gravidez), orientação sexual, idade, estado civil, condição social e econômica, deficiência, ou qualquer outra característica protegida pela lei, como forma de promover a inclusão e investir em inovação. Tal política apresentou resultados significativos na inclusão de mulheres.
<b>Kaiser Permanente</b>	A companhia promove a diversidade cultural, ancorada pela liderança inclusiva, como forma de promover sua estratégia de missão e negócios e prioriza a criação de um ambiente diverso e inclusivo, em todos os níveis da organização, que incentiva os funcionários a atingir seu pleno potencial, ao fornecer continuamente um elevado nível de cuidados. Através da diversidade da população a organização busca criar mais e sustentam a competência intercultural, reduzir as disparidades de saúde, fazer avançar a agenda da diversidade da força de trabalho, crescem o programa de diversidade de fornecedores e alcançam o crescimento do mercado.
<b>Pricewaterhousecoopers (PwC)</b>	<p><b>Atividades Filantrópicas:</b> a PwC direciona quase metade de suas atividades filantrópicas para organizações não governamentais diversas, como a Associação Nacional de Contadores Negros e a ALPFA (desenvolvimento de líderes latinos), Inroads (desenvolvimento e profissionalização de jovens desfavorecidos), Ascend (desenvolvimento de profissionalização de asiáticos).</p> <p><b>Inclusão Feminina:</b> a PwC acredita que as diferenças de gênero não importam e utiliza uma estratégia voltada para o desenvolvimento de talentos, assim mais da metade das novas contratações da empresa, a cada ano, são mulheres.</p> <p><b>Apoio LGBT:</b> a PwC apoia ativamente os profissionais LGBT através de seus círculos LGBT, bem como o Conselho Consultivo LGBT que representa uma grande diversidade de mandato, habilidade profissional e experiência de vida e aconselha liderança firme no planejamento e implementação de iniciativas LGBT que continuam a causar um impacto.</p>
<b>EY</b>	<p><b>Rede Profissional Feminina:</b> Esta rede promove o intercâmbio de conhecimentos e experiências através da aprendizagem, bem como eventos de rede internos e voltados para o mercado, e oferece exposição e oportunidades de liderança para as mulheres em todos os níveis.</p> <p><b>A EY Access Abilities:</b> está focada em ajudar a habilitar pessoas de todas as habilidades para fazer o seu melhor trabalho, proporcionando o ambiente, ferramentas, recursos, informações e oportunidades necessárias para ter sucesso e crescer em suas carreiras.</p> <p><b>Rede de Pais de Crianças com Necessidades de Saúde de Cuidados Especiais:</b> EY apóia especificamente pais de crianças com necessidades especiais de saúde. Esta rede permite aos pais se conectar com outras pessoas em circunstâncias semelhantes, através de reuniões mensais por teleconferência ou através de um site dedicado que oferece networking, uma função de chat e links para outros sites úteis.</p>

**Figura 2:** Práticas de inclusão e promoção da diversidade  
Fonte: Revista DiversityInc

Meyers (2003) enfatiza que a promoção da diversidade forma uma equipe heterógena composta por pessoas de diferentes gêneros, raças, religião, idades, orientação sexual, consequentemente a organização terá uma equipe com novas ideias que são sinônimas de inovação ou criatividade, sendo essa uma das mais importantes vantagens apresentadas pela prática da gestão da diversidade.

O Instituto Ethos (2000) ressalta que a gestão da diversidade apresenta vários benefícios que potencializam a vantagem competitiva, entre outras, a fomentação da competitividade, o fortalecimento do desempenho financeiro, a redução da rotatividade de mão de obra, a potencialização da produtividade, o aumento da satisfação no trabalho, menor vulnerabilidade legal e valorização da imagem corporativa.

Contudo, Aligleli, Aligleli e Kruglianskas (2009) afirmam que um bom desempenho econômico dependerá da maneira com que a organização se relaciona com os diferentes *stakeholders* (clientes, fornecedores, governos, acionistas, organizações não governamentais, mídia, colaboradores), que passaram a expressar preocupações com o comportamento social das organizações, exigindo uma consistência dos propósitos e políticas organizacionais da organização com as expectativas da sociedade, que, dentre muitas, se destaca um tratamento igualitário de gênero e minorias.

### **3 METODOLOGIA**

Esta seção trata dos procedimentos metodológicos que foram adotados para a realização da pesquisa, de acordo com os objetivos propostos. A metodologia utilizada incluiu, simultaneamente, a abordagem qualitativa, com estudo de campo e técnicas, entrevistas.

Para atingir os objetivos propostos, delineou-se uma pesquisa de caráter exploratório-descritiva. A pesquisa exploratória visa o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições de temas pouco explorados, de modo a torná-los mais explícito ou a construir hipóteses; já a descritiva consiste em descrever características de determinada população, fenômeno, estabelecendo relação entre suas variáveis, de modo que não entre no mérito do conteúdo (GIL, 2006).

No que se refere aos procedimentos, a pesquisa se classifica como bibliográfica e pesquisa de campo, com abordagem qualitativa. Segundo Marconi; Lakatos (1996) a pesquisa de campo consistiu na coleta direta da informação, no local dos fatos, com objetivos preestabelecidos, por meio de entrevista, questionários, testes e observação participante ou



não.

Já a abordagem qualitativa consiste em analisar e interpretar os aspectos mais profundos do objeto de pesquisa, por meio da compreensão do comportamento das expectativas do sujeito da investigação, fornecendo uma análise mais detalhada sobre a investigação. (MARCONI; LAKATOS, 1996) Neste sentido, a pesquisa qualitativa possibilitou analisar como os gestores lidam com a diversidade e o preconceito, nas relações sociais e organizacionais, em prol de um ambiente competitivo e harmonioso dentro das organizações.

Quanto ao método da pesquisa, este se configurou como dedutivo, o qual pressupõe que a partir de premissas tidas como verdadeiras e por meio de raciocínio lógico, se estabelece uma conclusão verdadeira e inquestionável, ou seja, com duas proposição verdadeiras chegasse a uma conclusão verdadeira. (RODRIGUES; FERRONATO, 2010)

Como técnica de pesquisa, foi adotada a entrevista com roteiro semiestruturado e visitas *in loco*. A entrevista, para Vergara (1998), consiste em um procedimento oral, onde o pesquisador elabora as perguntas e o entrevistado as responde, ela pode ser informal ou aberta, focalizada no assunto em questão ou por pautas na qual o pesquisador combina com entrevistado os pontos a serem explorados durante entrevista.

O público alvo da pesquisa foram os gestores das principais lojas do setor varejista do município de Cacoal/RO, tais como: supermercadistas, lojas de materiais de construção, vestuário e concessionárias. A escolha desses ramos justificou-se por representarem os principais segmentos do varejo no município de Cacoal/RO e pela quantidade de funcionários que as mesmas possuem em seu quadro. Além de sua importância no desenvolvimento econômico e social do município de Cacoal/RO.

Quanto ao universo da pesquisa, foi realizado um levantamento das principais empresas do setor varejista junto à Câmara de Dirigentes e Lojistas de Cacoal (CDL) e Secretaria Municipal de Indústria, Comércio e Turismo de Cacoal/RO.

Após o levantamento das principais empresas do setor varejista, as mesmas foram classificadas por ramo e também por quantidade de funcionários que compõem o quadro das empresas em no mínimo 90, assim o público alvo da pesquisa se delimitou em seis empresas de quatro ramos diferentes, conforme demonstra a figura 4.

A pesquisa foi realizada no período de 23 de abril a 14 de maio de 2016, no município de Cacoal/RO.

EMPRESAS	Nº FUNCIONÁRIOS
<b>SUPERMERCADOS</b>	
• A Luzitana	183
• Servi Lar	120
• Rodrigues	92
<b>COMERCIO DE MATERIAS DE CONSTRUÇÃO</b>	
• Cocical	112
<b>COMERCIO DE VESTUARIO</b>	
• Plano da Economia	90
<b>CONCESSIONÁRIAS DE VEICULOS</b>	
• FIAT PSV	105

**Figura 3**– Empresas Entrevistadas

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Para o tratamento de dados, foi adotada a análise de conteúdo, que é uma técnica de levantamento e interpretação de dados, onde emprega textos, informações já colhidas, falas. Isso significa que após a coleta de dados, oriundo de diversas fontes, é feita a análise, por meio de um processamento com abordagem qualitativa e métodos dedutivos, objetivando atingir uma compreensão mais aprofundada das informações coletadas. (MORAES, 1999; MOZZATO; GRAZYBOVSKI, 2011)

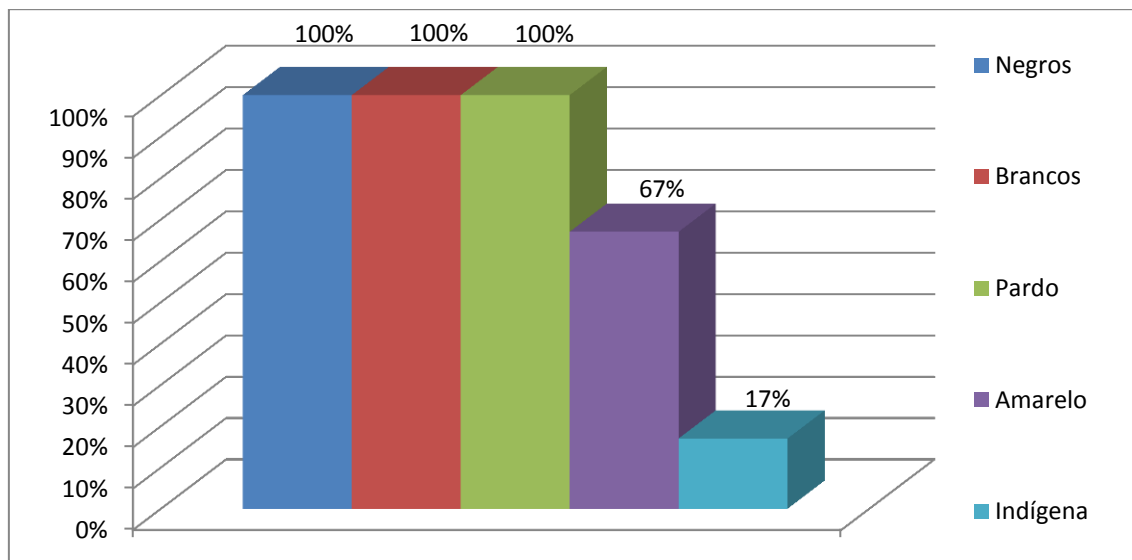
Por fim, na análise as informações obtidas com as entrevistas foram confrontadas de forma qualitativa com o referencial teórico estudado. Foram utilizados recursos gráficos para apresentação dos dados finais com o uso de programas editor de texto.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados os resultados das entrevistas realizadas com os gestores das 06 (seis) empresas do setor varejista de forma qualitativa à luz do referencial teórico, o qual permitiu analisar como os gestores lidam com a diversidade e o preconceito, nas relações sociais e organizacionais.

O primeiro assunto abordado pela presente pesquisa refere-se à questão da quantidade de funcionários que as empresas possuem em relação ao gênero. Destaca-se que a representatividade da mulher, na grande maioria das empresas, ainda é inferior a que do homem, nas quais a presença do homem no mercado de trabalho se apresenta com 59% e a mulher com 41%. As empresas, ao serem questionadas quanto à baixa representatividade da mulher, alguns ramos justificaram-se alegando que em algumas das atividades desenvolvidas pelos funcionários, cobra-se uma maior capacidade física no desempenho das tarefas.

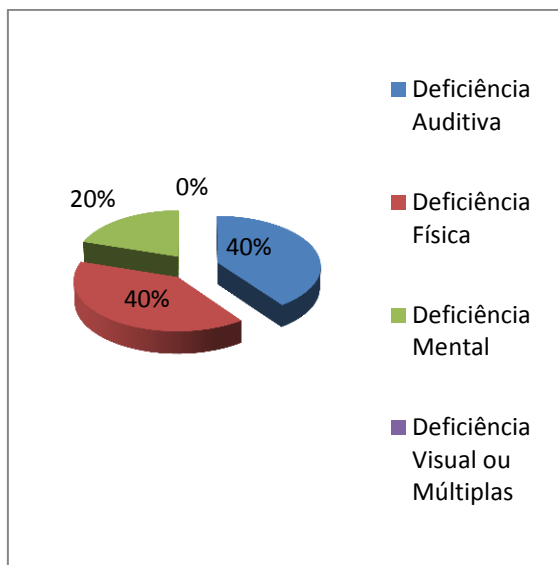
Quanto ao perfil étnico-racial, o quadro de funcionários das empresas se apresentou bem diversificado, destacando-se quanto às pessoas brancas, negras e pardas as quais possuem representatividade em 100% das empresas entrevistadas, conforme evidencia figura 4.



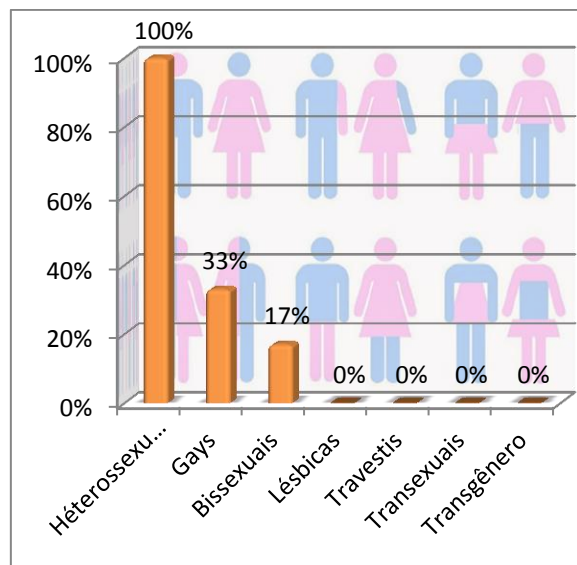
**Figura 4:** Perfil étnico- racial  
**Fonte:** Dados da pesquisa (2016)

No entanto, quanto ao indígena apenas uma empresa do ramo de supermercados apresentou funcionários com essas características. De acordo com o IBGE (2012) a população indígena residente no município de Cacoal-RO é de 1.316 índios.

No que se refere à presença de pessoas com deficiência (PcD) no quadro de funcionários das empresas, 50% das empresas declaram que não possuem PcD em seu quadro de funcionários, sendo destacado os ramos de vestuário e concessionárias de veículos. Ao serem questionadas a respeito da não contratação dos PcD, a maioria das empresas se mostraram indiferentes quanto a ausência apresentada, alegando que falta na empresa uma função adequada para empregar PcD. Já nas empresas que apresentaram PcD, as mesmas declaram que realizam as contratações dos PcD, por serem obrigados legalmente. E, o tipo de deficiência mais comum encontrados nas empresas é: deficiência auditiva e a física, a qual muitas vezes não se consegue nem perceber que o funcionário possui tal deficiência, conforme pode ser observado na figura 3.



**Figura 5:** Funcionários PcD  
**Fonte:** Dados da pesquisa (2016)



**Figura 4:** Orientação sexual dos funcionários  
**Fonte:** Dados da pesquisa (2016)

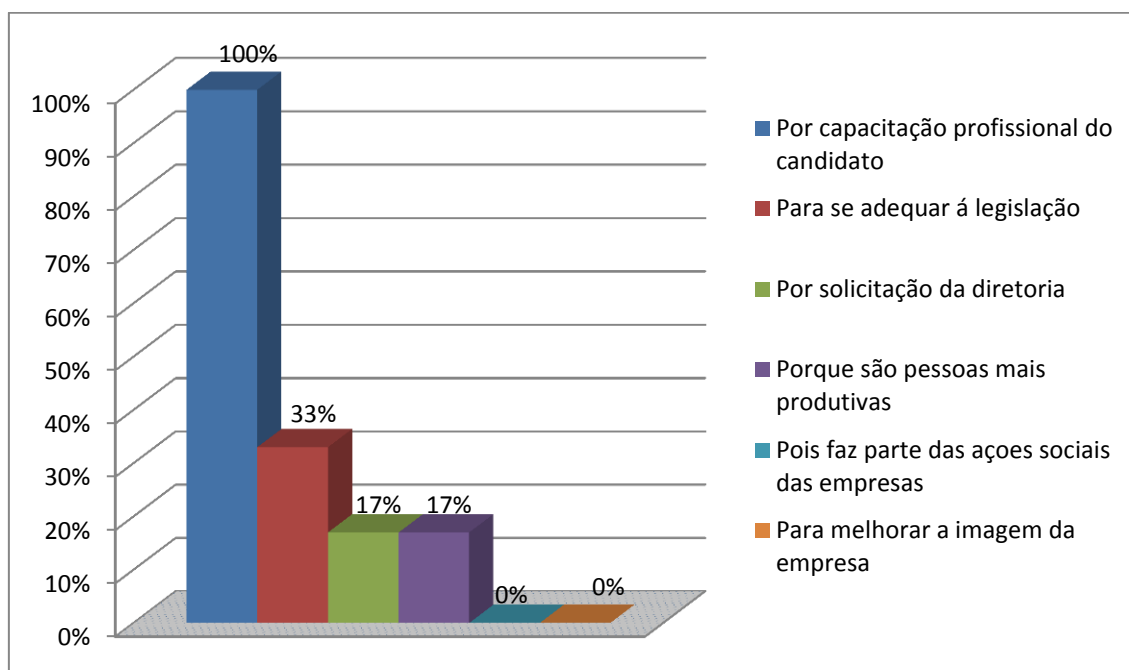
Quando questionados os gestores a respeito da orientação sexual dos funcionários, percebeu-se certo constrangimento da maioria dos gestores com relação ao tema, principalmente no que se refere aos funcionários do sexo masculino. De modo geral, das 6 (seis) empresas entrevistadas, em 100% delas há funcionários heterossexuais, 33% gays e 17% bissexuais. Não sendo encontrado nenhum outro tipo de orientação sexual, conforme esta evidenciada na figura 4.

Durante a realização da pesquisa, observou-se que há uma predominância em todos os ramos de atividade de funcionários heterossexuais. Muitas das empresas pesquisadas disseram que na contratação dos seus funcionários não se leva em consideração a orientação sexual para o processo de admissão. Até porque, as empresas consideram que a orientação sexual dos funcionários é um assunto de cunho pessoal e que poderia constranger o candidato durante a entrevista ao indagá-lo sobre a sua orientação sexual.

Para Bahia e Schommer (2009) as pessoas pertencentes aos grupos minoritários muitas vezes são vistas como sem experiências e improdutivas e isso se deve a uma herança cultural e história de preconceito, discriminação e desigualdade social. E, mesmo que a legislação contribuísse para reduzir esse comportamento, não seria o suficiente para garantir a efetiva inclusão. Pois, torna-se necessário combinar o incentivo e o engajamento voluntário das empresas em questões sociais frisando sua capacidade de transformação e inovação do ambiente em que atua.

Questionadas as empresas sobre o motivo que as levou admitir um trabalhador tidos como representantes de grupos minoritários, das 6 (seis) empresas entrevistadas 100%

alegaram que o principal pré-requisito para contratação de funcionários é a capacitação profissional do candidato, não sendo diferente com os indivíduos contratados pela empresa e que representam os grupos tidos como minoritários, conforme pode ser verificado na figura 5.



**Figura 6:** Motivo que levou a empresa a admitir funcionários dos grupos minoritários

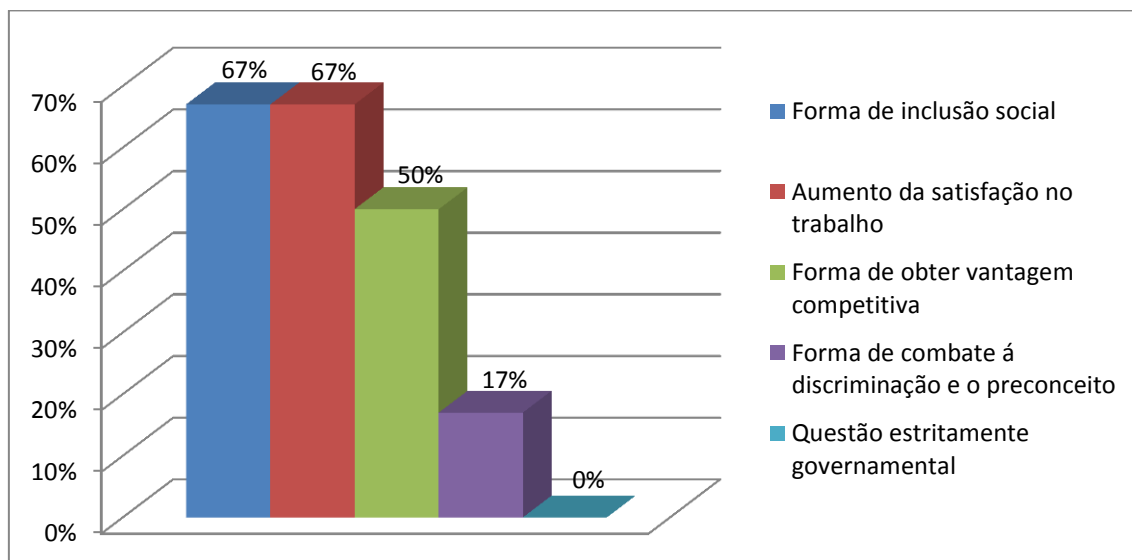
**Fonte:** Dados da pesquisa (2016)

Ressalta-se que, no ramo de vestuário além da capacitação profissional, preferem-se os candidatos de sexo feminino por acreditar que esses são mais produtivos. Entretanto, muitas empresas alegam que a ausência ou a baixa representatividade de funcionários pertencentes aos grupos tidos como minoritários, se destaca pela falta de pessoas com aptidões para desempenhar a função, dificultando inclusão desse grupo no mercado de trabalho.

Vale destacar, que diante de um ambiente competitivo que as organizações estão inseridas, a qualificação profissional tornou-se de suma importância, independente das características sociais dos funcionários. Assim, as empresas estão cada vez mais buscando profissionais talentosos. Desse modo a qualificação profissional tornou-se um diferencial fundamental ao candidato que almeja uma oportunidade de emprego, independente do grupo social que ele pertença (RIBEIRO, 2013).

No que se refere à promoção da diversidade dentro das empresas por meio da gestão, das 6 (seis) empresas, pesquisadas apenas 1 (uma) do ramo de supermercado disse que enxerga a promoção da diversidade como uma forma de inclusão social, de combate à

discriminação e o preconceito. Os demais ramos de atividade entrevistados, disseram não acreditarem que a promoção da diversidade nas empresas possa combater à discriminação e o preconceito. Mas, veem que a gestão da diversidade é uma forma de obter vantagem competitiva e aumenta a satisfação no trabalho, conforme pode ser observado na figura 6.



**Figura 7:** Promoção da diversidade dentro das empresas por meio da gestão

**Fonte:** Dados da pesquisa (2016)

Verifica-se que os gestores ainda precisam se conscientizar da importância deste processo por meio da gestão da diversidade, implementando práticas que possam contribuir para a verdadeira inclusão social dos indivíduos pertencentes aos grupos tidos como minoritários; Meyers (2003) complementa que assim as organizações estarão proporcionando um ambiente livre de discriminação e preconceito, uma vez que a gestão da diversidade parte do princípio de trabalhar por uma equidade entre os indivíduos.

No que tange às dificuldades encontradas pelas empresas em terem em seu quadro de funcionários um público diversificado, 68% das empresas entrevistadas alegaram não enfrentar nenhum tipo de dificuldades, 16% disseram que há uma dificuldade de comunicação e 16% responderam que existem dentro das empresas muitas ideias contrárias e vivências múltiplas, por se tratar de um público diversificado, tanto de funcionários como de clientes e fornecedores em geral.

De acordo com Martinez (2013) e Pazeto et al. (2015) diante de um público diversificado é normal surgirem algumas dificuldades, no entanto as empresas necessariamente precisam saber lidar com elas, cabendo ao gestor buscar entender o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho e agir com inteligência e equilíbrio

emocional para resolver esses conflitos, evitando que estes causem prejuízos ao ambiente de trabalho, atingindo o desempenho das pessoas e consequentemente da organização.

Ao se questionar as empresas sobre a discriminação e preconceito dentro do ambiente de trabalho com relação aos grupos considerados minoritários, das 6 (seis) empresas pesquisadas, 5 (cinco) responderam que não existir preconceito e discriminação contra esse grupo, pelo fato de não haver reclamações nesse sentido. Já 1 (uma) empresa do ramo de concessionária de veículos alegou que ainda existe preconceito e discriminação por parte da sociedade e principalmente contra indivíduos negros.

Durante a pesquisa, foi indagado se as empresas possuem algum programa de inclusão da diversidade, no ambiente interno da empresa, 100% das empresas responderam que não possuem nenhum programa de inclusão da diversidade.

Segundo De Oliveira; Rodriguez (2004) e Instituto Ethos (2000) as empresas que não investirem na promoção da diversidade estará em desvantagem em relação aos concorrentes, uma vez que o ambiente contemporâneo apresenta fortes demandas por produtividade, inovação e compromisso social, sendo que estas demandas estão diretamente relacionadas com a inclusão de diferentes grupos sociais.

No que se refere ao comportamento dos clientes diante de um quadro de funcionários com indivíduos pertencentes aos grupos tidos como minoritários, das 6 (seis) empresas entrevistadas, 1 (uma) do ramo de vestuário assevera que os clientes preferem ser atendidos por mulheres ou por gays, devido uma dinâmica maior que esses funcionários possuem com o setor de vendas. No ramo de supermercado, 2 (duas) empresas responderam que os clientes apóiam a iniciativa, demonstrando certa simpatia com esses indivíduos e não apresentam nenhum tipo de preconceito ou discriminação.

As demais empresas pesquisadas, que correspondem a 3 (três), responderam que esse fator é indiferente para os clientes, pois se demonstraram indiferentes diante de um quadro de funcionários diversificado, mas que nunca perceberam nenhum tipo de repúdio dos clientes contra os indivíduos pertencentes aos grupos tidos como minoritários. Nesse sentido, Instituto Ethos (2000) afirma que empresas com quadro de funcionários diversificados podem agregar uma imagem positiva perante a opinião pública e consumidores, proporcionando satisfação principalmente dos clientes e funcionários, pois a inclusão de pessoas diversas e práticas não discriminativas fortalecem o respeito mútuo e reconhece as diferenças entre os indivíduos, estimula a criatividade e a cooperação.

Quando perguntado para os gestores das empresas entrevistadas, se empresa acredita que as pessoas tidas como representantes dos grupos minoritários possuem o mesmo

tratamento e condições de desenvolvimento na carreira dentro da organização; 100% das empresas que possuem em seu quadro de funcionários pessoas pertencentes ao grupo dos tidos como minoritários responderam que dão as mesmas oportunidades e condições de ascensão dentro da empresa, pois mesmo os funcionários pertencentes aos dos grupos minoritários, possuem a mesma capacidade e direitos dentro da organização, assim a ascensão funcional depende unicamente de cada um pelo seu desempenho profissional.

Para Herculano; Da Silva; Almeida (2004) a inclusão de funcionários diversificados no mercado de trabalho como exercício social das empresas é uma ação que percorrerá um longo caminho até conscientizar as organizações a se sensibilizarem quanto ao seu papel social de proporcionar oportunidades às pessoas. Assim, para o Instituto Ethos (2002), quando a inclusão é feita da maneira correta, preparando os funcionários e o ambiente para receber esses indivíduos, as empresas aumentam seu potencial competitivo, uma vez que agregará criatividade, inovação e melhor produtividade, refletindo positivamente também tanto na imagem, como no valor da empresa.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo teve por objetivo analisar como os gestores lidam com a diversidade e o preconceito, nas relações sociais e organizacionais no município de Cacoal, em prol de um ambiente competitivo e harmonioso.

A diversidade nas organizações é considerada um processo de inclusão de minorias, onde se exige dos gestores uma batalha constante à todas as formas de preconceito, tanto por meio da mudança cultural, comportamental, hábitos e costumes. No entanto, quando as empresas incluem, estão demonstrando aos seus clientes e a toda sociedade que estão conscientes de seu papel social, por meio de ações que minimizam os impactos causados pela discriminação e o preconceito, transformando o ambiente da empresa mais humanizado, podendo também agregar valor à imagem da empresa.

Assim, a gestão da diversidade é de suma importância nesse processo de transformação social. Pois, cabem aos gestores a administração e a condução desse processo dentro das organizações. Vale ressaltar que, a gestão da diversidade nas organizações contemporâneas se tornou uma ferramenta para a sociedade, uma vez que é através dela que as organizações suprem a demanda da sociedade por organizações socialmente responsáveis, promovendo a inclusão de pessoas pertencentes aos grupos tidos como minoritários e combatendo o preconceito e a discriminação.



Durante a pesquisa pôde-se verificar como os gestores estão se posicionando quanto à questão da diversidade dentro das organizações. Assim, pode-se dizer que a gestão da diversidade ainda é um assunto pouco difundido nas empresas pesquisadas do município de Cacoal/RO, nas quais a inclusão muitas vezes ocorre de maneira involuntária, assim mesmo com o poder de transformação que as empresas possuem percebe-se a falta de engajamento voluntário das empresas em questões sociais.

Pode-se verificar também, que as empresas possuem em seu quadro de funcionários indivíduos pertencentes aos grupos minoritários. Entretanto, essa diversificação de pessoas não representa que as organizações estão empregando com uma visão voltada para gestão da diversidade, e sim, apenas em cumprimento muitas vezes da determinação legal. Apesar da maioria das organizações pesquisadas acreditarem que a promoção da diversidade é uma forma de inclusão social e o aumento da satisfação no trabalho, existe baixa representatividade de indivíduos pertencentes aos grupos tidos como minoritários, tais como pessoas com deficiência, público LGBTTT, indígenas e até mesmo das mulheres.

Assim se percebe que a inclusão de alguns indivíduos pertencentes aos grupos tidos minoritários que era para ocorrer através de uma conscientização dos gestores da necessidade de uma discriminação positiva desses indivíduos, proporcionando uma simples oportunidade de trabalho, uma vez que muitos possuem aptidão e capacitação profissional para desempenhar funções dentro da organização, entretanto essa inclusão ocorre somente por intermédio da imposição legal do Estado, diante da discriminação negativa sofrida por esses indivíduos.

Contudo, mesmo as empresas sendo obrigadas a incluir em alguns casos, ainda assim, torna-se um diferencial na vida dessas pessoas, pois somente desta forma, conseguirão ingressar no mercado de trabalho e alcançar o seu espaço.

Vale ressaltar, que apesar dos gestores das empresas pesquisadas alegarem que todos os funcionários possuem o mesmo tratamento e condições de desenvolvimento na carreira dentro da organização, nenhuma das organizações pesquisadas apresentaram programas de inclusão da diversidade no seu ambiente interno, de modo que as organizações proporcionem não apenas a igualdade, mas a equidade entre os indivíduos, a fim de combater a discriminação e o preconceito e promover uma verdadeira inclusão dos indivíduos pertencentes aos grupos sub-representados.

Por fim, os resultados apontaram que a forma como gestores lidam com a diversidade e o preconceito, nas relações sociais e organizacionais no município de Cacoal/RO em prol de um ambiente competitivo e harmonioso, ainda é totalmente incipiente.

Uma vez que, os gestores se posicionam em relação à diversidade dentro da empresa como algo desnecessário para o desenvolvimento da organização.

No entanto, ficou evidenciado que as empresas estão promovendo a diversidade, contudo de forma superficial, desse modo apresentando em seu quadro de funcionários pessoas com deficiências quase imperceptíveis e baixa representatividade ou ausência de indivíduos pertencentes aos grupos tipos como minoritários, dessa maneira a gestão da diversidade nessas organizações pouco contribui com a empregabilidade de indivíduos diversos. Assim pode-se dizer que os objetivos propostos nesta pesquisa foram atendidos parcialmente, pois as ações evidenciadas nas empresas ainda são muito rudimentares com relação ao referencial teórico estudado.

## REFERÊNCIAS

ALIGLEI, Lilian; ALEGLEI, Luiz A.; KRUGLIANSKAS, Isak. **Gestão socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio**. São Paulo: Atlas, 2009.

BAHIA, Melissa Santos; SCHOMMER, Paula Chies. **Inserção profissional de pessoas com deficiência: Aprendendo com as Práticas Cotidianas de uma Experiência Empresarial**. In: Encontro Anual da ANPAD, 33., 2009, São Paulo. Anais eletrônicos. Rio de Janeiro: ANPAD, 2009. Disponível em: < <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR2312.pdf>>. Acesso em: 04 de Jun. de 2016.

BALDWIN, Timothy T.; BOMMER, Willian H.; RUBIN, Robert S. **Gerenciando o comportamento organizacional: o que os gestores sabem e fazem**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: Novo cenário competitivo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

DE OLIVEIRA, Ualison R.; RODRIGUEZ, Martius V. **Gestão da diversidade: além de responsabilidade social, uma estratégia competitiva**. In: Encontro Nac. de Eng. de Produção. 24., 2004. Anais... Florianópolis: ENEGEP, nov. de 2004. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENESEP2004\\_Enegep0707\\_0034.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENESEP2004_Enegep0707_0034.pdf)>. Acesso em: 04 de Jun. de 2016.

FEITOSA, Luis A. T. et al. **Gestão da diversidade: um estudo no setor hoteleiro de uma cidade do nordeste brasileiro**. Revista de cultura e turismo-Cultur. Ilhéus-BA: ano 09, n. 02, Jun. 2015. Disponível em: <<http://www.uesc.br/revistas/culturaeturismo/ano9-edicao2/6.pdf>>. Acesso em: 15 de dez 2015.

FELLOWS, Amanda Z.; SIQUEIRA, Marcus V.S. **Diversidade e Identidade Gay nas Organizações**. Revista eletrônica de gestão organizacional. UFPE: v.4, n.3, pp. 69-81, nov./dez. 2006. Disponível em: <<http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/view/160/142>>. Acesso em: 21 de jan. 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. - 4. Ed. - 8. Reimpr. - São Paulo: Atlas, 2006.

GONÇALVES, Renata S.; DIEHL, Liciane. **Diversidade Humana em Organizações de Lajeado/RS: Desafios e Tendências Para a Gestão de Pessoas**. Estudo & debate. Lajeado - RS: v. 20, n. 2, p. 127-146, 2013. Disponível em: <<http://www.univates.br/revistas/index.php/estudoedebate/article/viewFile/755/506>>. Acesso em: 15 de Jan. 2016.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. 8. Ed. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2004.

HERCULANO, T. C.; DA SILVA, Carlos H. M.; ALMEIDA, P. C. **Inclusão de pessoas portadoras de deficiência no mercado de trabalho como exercício de responsabilidade social**. Revista Jovens Pesquisadores-Mackenzie. [on-line]. Jovens Pesquisadores: Vol. 1, N.1, jul.-dez. 2004, p.149-163. Disponível em: <<http://www.mackenzie.br/dhtml/seer/index.php/jovenspesquisadores/article/viewFile/792/327>>. Acesso em: 04 de Jun. 2016.

IBGE. Censo Demográfico 2010. **Os indígenas no Censo Demográfico 2010: primeiras considerações com base no quesito cor ou raça**. Rio de Janeiro: IBGE, 2012. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/indigenas/indigena\\_censo2010.pdf](http://www.ibge.gov.br/indigenas/indigena_censo2010.pdf)>. Acesso em: 03 de Jun. 2016.

\_\_\_\_\_. Censo Demográfico 2010. **Resultados gerais da amostra**. Rio de Janeiro: IBGE, 2010. Disponível em: <[http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/92/cd\\_2010\\_aglomerados\\_subnormais.pdf](http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/92/cd_2010_aglomerados_subnormais.pdf)>. Acesso em: 10 de jan. 2016.

INSTITUTO ETHOS. **Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade**. São Paulo: Instituto Ethos, 2000. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Institucional/BNDES\\_Transparente/Pro-equidade\\_de\\_genero/diversidade.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Institucional/BNDES_Transparente/Pro-equidade_de_genero/diversidade.pdf)>. Acesso em: 10 de nov. 2015.

\_\_\_\_\_. **O que as empresas podem fazer pela inclusão das pessoas com deficiência**. São Paulo: Instituto Ethos, 2002. Disponível em: <<http://www3.ethos.org.br/cedoc/o-que-as-empresas-podem-fazer-pela-inclusao-das-pessoas-com-deficiencia-maio2002/#.V2UhxbsrLIU>>. Acesso em: 30 de maio de 2016.

LACOMBE, Francisco J. M. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.

LAWLER, Edward E. Motivação nas organizações de trabalho. In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 130-159.

MARCONI, Marina A.; LAKATOS, Eva M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARTINEZ, V. **Diversidade, voz e escuta nas organizações: estudo de caso em empresas brasileira e espanholas**. 2013, 438 p. Tese (Doutorado em Administração)- Universidade de

São Paulo, São Paulo-SP, 2013. Disponível em:  
<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-22102013-162312/pt-br.php>.  
 Acesso em: 10 de jun. 2016.

MAXIMIANO, Antônio C. A. **Introdução à administração**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

\_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MCSHANE Steven L.; GLINOW, Mary Ann Von. **Comportamento Organizacional**. 6ª ed. Porto Alegre: McGraw-Hill, 2014.

MCSHANE, Steven L. **Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: AMGH, 2013.

MEDEIROS, Gabriel T. C. et al. **A diversidade nas organizações contemporâneas: um enfoque na transversalidade de gênero**. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 11., 2014, Resende. Anais eletrônicos. Resende: AEBD, 2014. n.p. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/40920488.pdf>. Acesso em: 25 dez. 2015.

MEYRS, Aaron. **O valor da diversidade racial nas empresas**. Estudos afro-asiáticos. Rio de Janeiro: vol. 25, n. 3, p. 483-515, ISSN 1678-4650, 2003. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0101-546X2003000300005>. Acesso em: 24 dez. 2015.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, Jhon W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2006.

MORAES, Roque. **Análise de conteúdo**. Revista Educação. Porto Alegre: v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999. Disponível em: [http://cliente.argo.com.br/~mgos/analise\\_de\\_conteudo\\_moraes.html](http://cliente.argo.com.br/~mgos/analise_de_conteudo_moraes.html). Acesso em: 23 de jan. 2016.

MOZZATO, Anelise R.; GRZYBOVSKI, Denize. **Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios**. Revista de Administração Contemporânea. Curitiba: v. 15, n. 4, p. 731-747, Jul./Ago. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v15n4/a10v15n4.pdf>. Acesso em: 23 de jan. 2016.

PAZETO, J. C. P. et al. **Ferramentas estratégicas aplicadas na busca de maior eficiência na gestão da diversidade no ambiente de trabalho**. Revista Fafibe On-Line, Bebedouro-SP: ano 8, n. 1, p. 391-403, 2015. Disponível em: <http://unifafibe.com.br/revistasonline/arquivos/revistafafibeonline/sumario/36/30102015190846.pdf>. Acesso em: 18 de jun. 2016.

PEREIRA, Jamille B. C.; HANASHIRO, Darcy M. **Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? eis a questão**. Revista de administração Contemporânea. Curitiba: v. 14, n. 4, p. 670-683, jul./ago. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v14n4/07.pdf>. Acesso em: 02 de Jan. 2016.

REVISTA DIVERSITYINC. **As 50 melhores empresas na inclusão da diversidade**. 2015. Disponível em: <http://www.diversityinc.com/the-diversityinc-top-50-companies-for-diversity-2015/>. Acesso em: 21 de jan. 2016.

RIBEIRO, Flavio B. **A importância da qualificação profissional para o mercado de trabalho**. 2013. Disponível em:

<<http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Artigo/8587/a-importancia-da-qualificacao-para-o-mercado-de-trabalho.html>>. Acesso em: 03 de Jun. 2016.

RODRIGUES, Ana C.; FERRONATO, Melânia Z. **Breve discurso sobre os métodos científico, dedutivo, indutivo e hipotético-dedutivo**. 2010. Disponível em: <

<http://www.partes.com.br/reflexao/sobremetodos.asp>>. Acesso em: 22 de jan. 2016.

SAJI, G. **Gestão da diversidade no Brasil: Apresentação de um modelo brasileiro**. 2005, 62 p. Dissertação (Mestrado em Administração)- Fundação Getúlio Vargas, São Paulo: FGV, 2005. Disponível em:

<<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/5738/107942.PDF?sequence=1>>. Acesso em: 31 de jan. 2016.

SARAIVA, Luiz A. S.; IRIGARAY, Hélio A. R. **Políticas de Diversidade nas Organizações: Uma questão de Discurso?**. RAE - Revista de Administração de Empresas. São Paulo: v. 49, n.3, p. 337-348, jul./set. 2009. Disponível em:

<<http://www.scielo.br/pdf/rae/v49n3/v49n3a08.pdf>>. Acesso em: 18 de jun. 2016

CONCEIÇÃO, L. A.; RIBEIRO, D.; NOVAES, E.D. **Diversidade organizacional e inclusão de minorias no mercado de trabalho**. UNISEB. Ribeirão Preto: v.5, n.5, p.1-22, jan./jun.2015. Disponível em:

<<http://uniseb.com.br/presencial/revistacientifica/arquivos/revista5/1-ADM.pdf>>. Acesso em: 12 de dez. 2015.

VERGARA, Sylvia C. **Projeto e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

**APÊNDICE A - ENTREVISTA APLICADA AOS GESTORES DAS PRINCIPAIS EMPRESAS DO SETOR VREJISTA DO MUNICÍPIO DE CACOAL/RO.**

- 1) **Nome do respondente:** \_\_\_\_\_
- 2) **Profissão:** \_\_\_\_\_
- 3) **Sexo:** Masculino ( ☐ ) Feminino ( ☐ )
- 4) **Ramo de atividade da empresa:**  
\_\_\_\_\_
- 5) **Tempo de atividade da empresa:**  
\_\_\_\_\_
- 6) **Qual é o número de funcionários que a empresa possui?**  
\_\_\_\_\_
- 7) **Referente ao quadro de funcionários da empresa, quanto ao gênero é composto por:**  
\_\_\_\_\_% masculino  
\_\_\_\_\_% feminino
- 8) **Qual é a Escolaridade predominante na organização?**  
( ☐ ) Ensino Fundamental  
( ☐ ) Ensino Médio (cursando)  
( ☐ ) Ensino Médio (completo)  
( ☐ ) Ensino Superior (cursando)  
( ☐ ) Ensino Superior (completo)  
( ☐ ) Curso Técnico
- 9) **Faixa etária dos funcionários da organização?**  
( ☐ ) Até 20 anos  
( ☐ ) De 21 à 30 anos  
( ☐ ) De 31 à 40 anos  
( ☐ ) De 41 à 50 anos  
( ☐ ) Acima de 51 anos
- 10) **Quanto ao perfil étnico-racial, o quadro de funcionários é composto por:**  
( ☐ ) Branco  
( ☐ ) Negro  
( ☐ ) Amarelo  
( ☐ ) Indígena  
( ☐ ) Parda
- 11) **Qual é a media da Renda mensal dos funcionários da organização?**  
( ☐ ) Até 1 salário mínimo  
( ☐ ) De 1 a 2 salários mínimos  
( ☐ ) De 2 a 3 salários mínimos  
( ☐ ) De 3 a 5 salários mínimos  
( ☐ ) Acima de 5 salários mínimos

**12) A empresa emprega pessoas com deficiência**

- ☐ sim
- ☐ não ( pular questão 13)

**13) Quanto às pessoas com deficiência, o quadro de funcionários apresenta funcionário com:**

- ☐ Deficiência Física
- ☐ Deficiência Auditiva
- ☐ Deficiência Visual
- ☐ Deficiência Mental
- ☐ Deficiência Múltipla

**14) Quanto à orientação sexual, a empresa possui no seu quadro de funcionários?**

- ☐ hétero
- ☐ lésbicas
- ☐ gays
- ☐ bissexuais
- ☐ travestis
- ☐ transexuais
- ☐ transgêneros

**15) Quanto à ausência ou a baixa representatividade de funcionários com características descritas nas questões anteriores, podem ser justificadas por:**

- ☐ Discriminação e preconceito do público externo
- ☐ Ausência desses indivíduos a procura de trabalho
- ☐ Falta de capacitação profissional
- ☐ Aumento de problemas de saúde
- ☐ Ausência de função adequada
- ☐ Falta de experiência
- ☐ Altos salários
- ☐ Faltas frequentes ao serviço
- ☐ Outros quais? \_\_\_\_\_

**16) Durante o processo de contratação de funcionários, é levado em consideração:**

- ☐ As características físicas individuais dos candidatos
- ☐ A responsabilidade social da empresa
- ☐ A Capacitação profissional
- ☐ A necessidade da empresa
- ☐ Outros. Quais? \_\_\_\_\_

**17) Qual motivo levou a empresa a admitir um trabalhador, tidos como representantes de grupos minoritários?**

- ☐ Para se adequar à legislação
- ☐ Porque são pessoas mais produtivas.
- ☐ Para melhorar a imagem da empresa.
- ☐ Faz parte das ações sociais da empresa.
- ☐ Por solicitação de funcionário ou diretoria da empresa.
- ☐ Por capacitação profissional do candidato
- ☐ Outros. Qual? \_\_\_\_\_

**18) A empresa já ofereceu algum curso de aprimoramento sobre o tema gestão da diversidade**

- ☐ Sim
- ☐ Não

Por quê?

---



---



---

**19) A diversidade é um tema em destaque na sociedade de forma geral. Desse modo, a empresa enxerga a promoção diversidade, por meio da gestão, como uma:**

- ☐ Forma de inclusão social;
- ☐ Questão estritamente governamental;
- ☐ Forma de obter vantagem competitiva;
- ☐ Aumento da satisfação no trabalho;
- ☐ Forma de combate à discriminação e o preconceito;

**20) Quais as maiores dificuldades enfrentados pela empresa em relação ao trabalho em equipe com o público diversificado?**

- ☐ dificuldade de comunicação;
- ☐ preconceito e discriminação;
- ☐ ideias contrárias e vivências múltiplas
- ☐ baixo rendimento/ produtividade
- ☐ Não enfrenta dificuldades
- ☐ outros Quais? \_\_\_\_\_

**21) A empresa acredita que existe discriminação e preconceito contra os indivíduos pertencente a grupos considerados minoritários, dentro do ambiente de trabalho?**

- ☐ sim; ( se sim, responder a questão 11)
- ☐ não, pois a empresa não possui quadro de funcionário diversificado.
- ☐ não, pois não há reclamações nesse sentido.
- ☐ não, pois a empresa realiza palestras de conscientização dos funcionários a respeito do tema.

**22) Como são trata das internamente as questões de discriminação e preconceito?**

- ☐ combate repreensivamente, podendo chegar até a demissão do funcionário
- ☐ Realiza orientações e palestras a respeito do tema
- ☐ A empresa não trata de questão referente ao assunto

**23) A empresa possui algum programa de inclusão da diversidade, no ambiente interno da empresa?**

- ☐ Sim
- ☐ Não

**24) Como funciona esse programa?**

---



---



---



---



---

**25) Quais das razoes descritas abaixo que levaram a empresa a implantar ou não esse(s) programa(s) de inclusão da diversidade?**

- ☐ desconhecimento desses programas
- ☐ promover o bem estar dos funcionários
- ☐ acredita que esses programas são desnecessários
- ☐ promover a inclusão social mediante a demanda do ambiente externo



- ( ) para fornecer condições que motivam os empregados  
 ( ) O programa faz parte de uma estratégia empresarial  
 ( ) solução de problemas de recrutamento de pessoal  
 ( ) Outros motivos,  
 Quais? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**26) Existe algum processo de acompanhamento desse quadro de funcionários diversificado?**

- ( ) Sim  
 ( ) Não, por quê? (caso não, pular a questão 26)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**27) Como a empresa avalia o desempenho funcional desses indivíduos?**

- ( ) Possuem baixa produtividade ou rendimento em relação aos demais funcionários  
 ( ) Se destacam, quanto a produtividade ou rendimento, em relação aos outros funcionários  
 ( ) Quanto a produtividade ou rendimentos não há diferença relevantes, dentro do quadro de funcionários

**28) Com relação à contratação de indivíduos pertencentes aos grupos tidos como minoritários, os clientes:**

- ( ) Apoiam a iniciativa  
 ( ) Preferem ser atendidos por outros funcionários  
 ( ) Demonstraram-se indiferentes quanto a diversidade de pessoas  
 ( ) Preferem ser atendidos por esses indivíduos  
 ( ) Apresentam algum de desconfiança

**29) Os funcionários tidos como diferentes ao serem contratados pela empresa passaram por algum tipo de treinamento antes de assumir suas obrigações?**

- ( ) Não. Por não ser necessário.  
 ( ) Sim. Passou pelos mesmos treinamentos realizados para os demais funcionários.  
 ( ) Passou por treinamento específico. Quais?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**30) A empresa acredita que as pessoas tidas como representantes dos grupos minoritários têm o mesmo tratamento e as mesmas condições de desenvolvimento na carreira dentro da empresa?**

- ( ) Sim  
 ( ) Não

Porquê? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_